

---

## Маркетинговый курс на удержание клиентов

Маркетинг лояльности, маркетинг отношений, маркетинг удержания клиентов, партнерский маркетинг, менеджмент отношений с клиентами (так называемый CRM), индивидуальный маркетинг — какой бы термин вы не употребили, все эти названия и то, что стоит за ними, в конечном итоге, касаются двух основных аспектов. Во-первых, все они подразумевают попытки укрепить лояльность потребителей к товару, компании или торговой марке. Во-вторых, они во многом влияют на стратегии и развитие отрасли. На всех рынках и во всех сферах деятельности маркетинговые усилия компании направлены на то, чтобы приблизить ее к потребителю, предлагая товары и услуги, разработанные с учетом специфических потребностей клиента, постоянно прислушиваясь к тенденциям рынка и извлекая ценную информацию. Важность таких маркетинговых усилий очень возросла за последние несколько лет и сегодня все быстрее распространяется от компаний к некоммерческим организациям (которые стремятся удержать своих инвесторов) и государственным учреждениям (например, государственные страховые учреждения пытаются удержать своих клиентов от перехода к частным страховым компаниям). Даже инвесторы стали объектом маркетинговых усилий по завоеванию лояльности (инвестиционный маркетинг), так как компании понимают, насколько важно удержать деньги инвестора, чтобы предотвратить рыночное падение курса акций.

Маркетинг по удержанию клиентов еще никогда не был так популярен, как сегодня. Частично это вызвано приходом Эры Новой Экономики, которая дала потребителям дополнительное влияние на производителей. Никогда еще так много людей не участвовали в программах лояльности. В Европе количество участников этих программ для розничных магазинов выросло с 309 млн. человек в 1998 году до 453 млн. в 2001 году (согласно исследованиям *Datamonitor*). Наиболее активные участники всевозможных программ лояльности — англичане (125 млн. человек в 2001 году), следом идут французы, итальянцы, испанцы и немцы. При этом многие потребители зарегистрированы одновременно в нескольких программах лояльности.

Что касается США, то исследования, проведенные компанией *ACNielsen*, показали, что в 1998 году 55% всех семей были обладателями хотя бы одной карточки участника программы лояльности для бакалейных магазинов. Для сравнения: эта же цифра в 1997 году составляла всего 35% (*ACNielsen*, 1998, с. 1). В настоящее время количество участников несомненно возросло.

## Современные рыночные тенденции

Сегодня компании стараются быть как можно ближе к своему потребителю, и эта тенденция — не добровольный выбор самих компаний. К этому шагу их вынудила рыночная среда, которую можно охарактеризовать следующими чертами:

- усиливающаяся конкурентная борьба между небольшим количеством сильных и крупных компаний, что обусловлено слиянием и приобретением меньших компаний большими;
- возрастающая конкуренция в Internet: границы между различными регионами разрушаются, доступ потребителей к информации и альтернативным поставщикам упрощается;
- новые конкуренты с низкокзатратным производством приходят из Индии, стран Дальнего Востока и Южной Америки;
- новые возможности качественно производить товары и оказывать услуги позволяют компаниям совершенствоваться и усиливать свои стратегические конкурентные преимущества (Simon, 1988, p. 461–480; Porter, 1985) — вместо того, чтобы просто оставаться конкурентоспособными на своих рынках;
- многие компании понимают, что гораздо выгоднее удерживать постоянных клиентов, чем непрерывно искать новых;
- сокращение масштабов деятельности заставляет компании все эффективнее использовать ограниченные ресурсы;
- крупные корпорации с диверсифицированной деятельностью раскалываются на более мелкие и более однородные подразделения;
- приходит понимание того, что миллиарды долларов, направленные на теле-, радио- и печатную рекламу, не обязательно приносят максимальный эффект. Реакция людей на постоянное рекламирование товаров, в которых они не нуждаются, становится все более отрицательной, и потребители стараются как можно скорее переключить канал или перевернуть страницу. Реклама, направленная на конкретную целевую группу, часто транслируется напрасно, поскольку возможности рекламодателя повлиять на время и место показа рекламного ролика очень ограничены;
- появились так называемые “кочующие потребители”, которые не принадлежат к какой-либо конкретной целевой группе. Они приезжают за покупками в магазин *WalMart* на своих автомобилях марки *BMW*, завтракают в ресторанах быстрого питания *McDonald's*, а ужинают в центре города в эксклюзивных французских ресторанах;
- потребители становятся все более проницательными, они лучше информированы об альтернативных товарах;
- растет спрос на индивидуализированные товары и услуги;

- товары-конкуренты все больше похожи между собой по своим основным характеристикам, а потому усиливается необходимость выделиться уровнем обслуживания;
- наблюдаются стагнация и сокращение рынков.

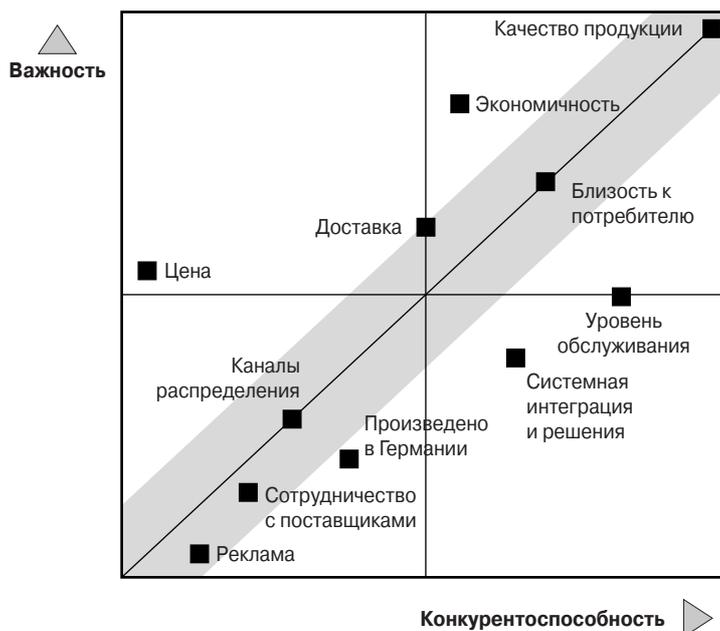
Конечно, не все эти характеристики относятся ко всем без исключения отраслям и рынкам, однако сегодня уже не существует “легких рынков”. Даже в новых или быстроразвивающихся индустриях, например туризме, производстве компьютерных программ, логистике, конкуренция между компаниями очень жесткая. Таким образом, даже на таких рынках лояльность клиентов стала необходимостью. И вскоре участники конкурентной борьбы убедятся в том, что покупка товара потребителем — это не единственное, о чем компании нужно позаботиться.

## **Стремление завоевать лояльность потребителей как фактор успеха**

Удачная программа лояльности и приближение компании к своим клиентам не просто важны, это ключевой фактор успеха для многих фирм. “Hidden Champions” — группа малых и средних компаний, мало известных широкой общественности, которые, однако, стали лидерами в своих отраслях. Профессор Герман Саймон (Hermann Simon) проанализировал причины успеха этих лидеров и сделал вывод, что стратегическим конкурентным преимуществом всех компаний была их максимальная приближенность к своим клиентам. Этот фактор в сочетании с прекрасным качеством продукции и ощущением клиентов, что они платят деньги за действительно ценный товар, и сформировал основу для лидерства на рынке (Simon, 1996, p.134, 157). Кроме того, такая их приближенность к клиенту также становится основным барьером для вхождения в отрасль новых компаний, так как новички должны не только вывести на рынок продукцию, соответствующую по качеству товарам лидера, но и вторгнуться в прочную систему, усовершенствованную и проверенную временем, — систему личных взаимоотношений, доверия и уважения. На рис. 4.1 изображена матрица конкурентных преимуществ компаний “Hidden Champions”.

Следующий аспект, на который мы хотели бы обратить ваше внимание, — тенденция к автоматизации услуг. В 1980-е и 1990-е годы услуги стали инструментом дифференциации. Иногда услуги представляют собой единственно возможный способ выделиться компаниям, чьи товары имеют одинаковое предназначение, качество и внешний вид. Со временем предоставление таких услуг стало обходиться очень дорого, и это заставило менеджеров подумать о том, как улучшить пропорцию между ценностью и стоимостью услуг. Во многих случаях решению этого вопроса помогла автоматизация услуг. Сегодня для того, чтобы получить по телефону ответ на свой вопрос, вам придется, следуя командам автоответчика, пройти по нескончаемым лабиринтам электронного меню, тогда как

раньше представитель сервисного центра лично ответил бы вам на него меньше чем за минуту. Теперь информирование о компании возложено не на человека, а на центральный распределитель, который даже предлагает потребителям посетить официальный сайт компании в Internet. Рейтинг фирм в некоторых отраслях, например в сфере авиаперевозок, по степени удовлетворения клиентов снижался из года в год, так как качество предоставления услуг ухудшалось.



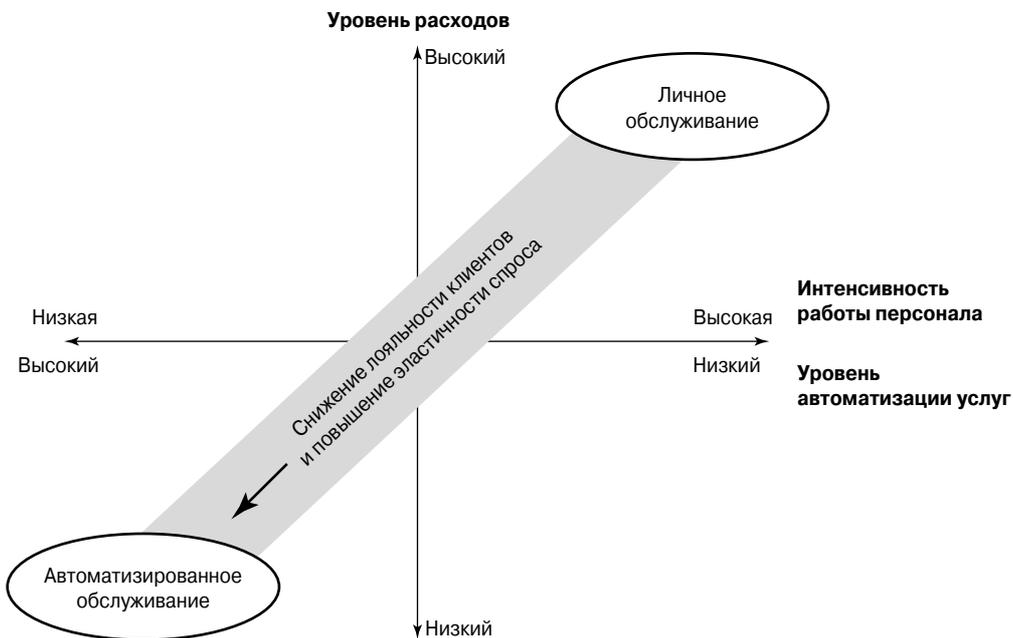
Источник. Simon, 1996, p.158.

**Рис. 4.1.** Матрица конкурентных преимуществ группы компаний “Hidden Champions”

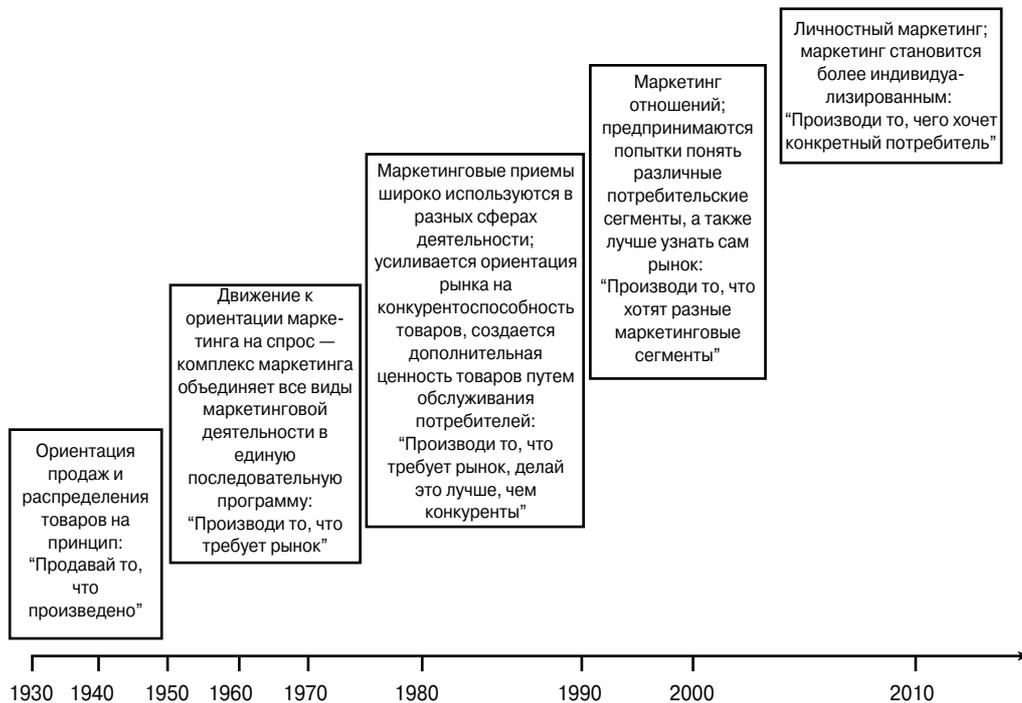
Сокращение личных контактов с клиентами ведет к понижению их лояльности, как это показано на рис. 4.2. Программы лояльности появились как попытка нейтрализовать негативный эффект. Во многих случаях самым лучшим решением становятся объединение программы лояльности и личного общения с клиентами, замена автоматизированного обслуживания персональным общением (Butscher, Simon, 1997, p. 46; Butscher, 1997).

## Новое маркетинговое поколение

Все описанные тенденции говорят об усилении конкуренции на современных рынках и ограниченности современных маркетинговых инструментов. Именно эти факторы внешней среды заставляют маркетологов двигаться вперед, достигая своих целей с помощью творчества и инноваций. На рис. 4.3 показана эволюция маркетинга, свидетельствующая о наступлении в настоящее время нового этапа — *маркетинга отношений*.



**Рис. 4.2.** Автоматизация услуг: экономия средств за счет уменьшения лояльности потребителей



**Рис. 4.3.** Эволюция маркетинговых концепций

В идеале маркетинг личных отношений представляет собой общение компании и потребителя напрямую, без посредников. Эта концепция должна реализовываться путем предоставления каждому человеку доступа к товарам и услугам, маркетинговой и коммуникативной деятельности компании, причем все эти составляющие полностью должны отвечать потребностям и вкусам каждого конкретного клиента. Но все это — в будущем. В современном маркетинге отношений потребителей все еще группируют в сегменты. Клиентам, входящим в эти сегменты, предлагаются услуги, которые только имитируют индивидуальное общение, на самом деле они разработаны для групп потребителей со схожими потребностями. Такие сегменты со временем, по мере достижения компаниями высот маркетинга личных отношений, будут включать все меньше людей. Однако сейчас настоящий личностный маркетинг еще не реализуется, и пройдет много времени, прежде чем фирма сможет предложить своим клиентам персональные товары, услуги, общение. Маркетинговые технологии и ноу-хау еще недостаточно развиты для того, чтобы сделать производство и продажу товаров и услуг эффективными в таком ключе.

Однако нужно помнить, что индивидуальный маркетинг не означает атаку клиентов всевозможными предложениями. Большинство из них разочарованы закрытостью компаний-производителей, у потребителей выработалась аллергия на стандартные фразы, которые они вынуждены слышать изо дня в день (“Ваш звонок очень важен для нас. Пожалуйста, следуйте указаниям оператора...”, или “Мы очень ценим ваше время...”). Нужно предложить клиентам нечто лучшее, и программы лояльности для них — это именно то, что нужно. Потребители охотно становятся участниками программы, а количество контактов между компанией и клиентом легко регулируется.

## **Решающий фактор лояльности клиентов**

Помимо влияния внешних факторов, которые заставляют сотрудников компании разрабатывать программы лояльности специально для своих клиентов, приходит понимание того, что маркетинг удержания действительно может значительно влиять на результаты деятельности компании. Этому посвящено много работ, и поэтому мы приведем здесь некоторые факты из отдельных научных источников.

- Если уменьшить на 5% переход клиентов к компаниям-конкурентам, то прибыль компании в зависимости от отрасли может увеличиться на 25–85%, (Reichheld, Sasser, 1990, p. 110, 113).
- Это увеличение основано на том факте, что прибыль, приносимая компании одним потребителем, со временем увеличивается благодаря росту его доходов, сбережений, потребностей, а также переходу на другие, более дорогие товары. Разумеется, цикличность отличается в разных отраслях, но в любом случае прибыль компании, получаемая от одного конкретного клиента, через

пять лет после завоевания его лояльности отличается от той, которая была до установления между ними прочных отношений (Reichheld, Teal, 1996, p. 38).

- Удовлетворение клиентов не говорит о том, что компании не нужно прилагать усилия для их удержания, пусть это и кажется вполне логичным. Однако среди опрошенных потребителей, изменивших своим привычкам и перешедших к конкурентам, от 65 до 85% сказали, что они были “вполне удовлетворены” или “совершенно удовлетворены” предложениями компаний, клиентами которых они были раньше. Но эта удовлетворенность не помешала им сменить компанию (Reichheld, 1993, p. 71, 112).
- Программы лояльности могут помочь выявить вполне довольных клиентов, которые, несмотря на удовлетворенность товарами компании-организатора, все еще частично или полностью покрывают свои потребности продуктами конкурентов. Программы лояльности помогут восполнить такие потери в объемах продаж и, предлагая клиентам настоящие ценности, превратят удовлетворенность потребителей в их лояльность.
- Согласно правилу “80:20”, на 20% ваших клиентов держится 80% вашего бизнеса. Необходимо из всех клиентов выделить эти 20% и, для достижения максимального эффекта программы лояльности, направить основные усилия именно на них.
- Только 5% из всех недовольных клиентов обращаются с жалобами к высшему руководству компании или в главный офис. Остальные 95% потребителей жалуются только местным представителям фирмы или не жалуются никому, а просто идут искать нужные товары в другое место (Maszal, 1996, p. 10). Программы лояльности очень важны для того, чтобы сделать общение компании с клиентами более частым, узнать о неудовлетворенности потребителей раньше и, следовательно, с наименьшими последствиями, так как именно программа лояльности способна создать условия для прямого обмена информацией между покупателем и продавцом.
- Компании в 4–6 раз выгоднее продать дополнительный товар постоянному клиенту, чем один товар — новому покупателю.

С учетом всего изложенного, а также постоянно растущего давления рынка, во всем мире компании из всех отраслей уже создали или работают над различными схемами маркетинговых программ лояльности. Компании, оказавшиеся вне этого течения, рано или поздно столкнутся с серьезными трудностями. Хороший урок можно извлечь из примера английской розничной компании *Sainsbury's*, чья эффективность и прибыль постоянно снижаются на протяжении последних нескольких лет. Журнал *Economist* так комментирует эту ситуацию: “Самым большим поражением для *Sainsbury's* стало то, что она не использовала свои возможности, и эта неудача может послужить прекрасной рекламой необычайного потенциала программ лояльности для клиентов” (*Economist*, 1997).

Помимо разработки специальных программ лояльности для клиентов, компании также пытаются применить приемы удержания и в других сферах деятельности. Например, компания *MCI*, предоставляющая телекоммуникационные услуги, выплачивает вознаграждение своим агентам не только за новых клиентов, подписавших договор о предоставлении услуг связи, но и за тех, кто продолжает пользоваться услугами компании. Работники теперь получают деньги за то, что проводят свое время с клиентами, узнают, какие услуги они хотели бы получать, и продумывают способы удержания потребителей не только на протяжении испытательного периода (*Marketing News*, 1997). В одном из интервью журналу *Management Review* Фредерик Райхельд (Frederick Reichheld), консультант по менеджменту компании *Bain&Co.*, отметил необходимость включать в ежегодные отчеты компании основные статистические данные о лояльности потребителей, чтобы ответить на такие вопросы: “Какую часть своих покупок наши клиенты совершают в наших магазинах?”, “Какая часть покупателей, пришедших к нам два года назад, все еще остается нашими клиентами?”, “Какая часть потенциальных клиентов, которых мы пытались привлечь, действительно дала нам шанс стать их постоянным поставщиком?” (*Management Review*, 1997, р. 17). Другой пример — компания *Southwestern Bell's* и ее программа добровольных посланников. Добровольные работники в качестве миссионеров компании лично общались с избранными клиентами. Такая программа придала человечности всей компании в глазах потребителей и дала им понять, что сотрудники фирмы действительно заботятся о своих клиентах (Long, 1997).

## Ключевые моменты программ лояльности

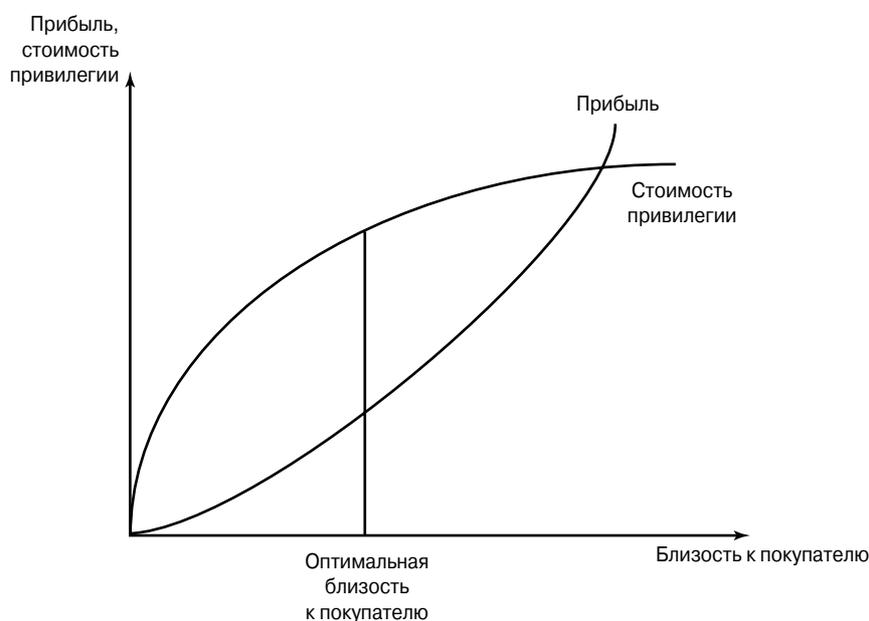
Не все программы лояльности, существующие сегодня на рынке, эффективны. Для того чтобы увеличить вероятность успеха, на этапе разработки программы лояльности нужно учесть некоторые факторы.

1. Участникам программы следует предложить действительно ценные для них привилегии. 1990-е годы называли “десятилетием ценностей”. Покупатели сравнивали различные альтернативные предложения, решали, что для них имеет наибольшую ценность, и лишь тогда делали свой выбор. И для того, чтобы занять высокое место в этой шкале ценностей, компания должна была предложить потребителю не только то, что он ждет, но и нечто неожиданное для него. Такая неожиданная для покупателя ценность может стать решающим фактором в выборе, который он сделает. В начале XXI века компании обращают на ценности еще больше внимания, чем раньше.
2. Участникам программы лояльности следует предложить как можно больше того, что они хотят, и свести к минимуму вещи, которые потребителям не нравятся. Для этого необходимо тщательно отслеживать, какую ценность имеют для потребителей различные альтернативы.

3. Участникам программы лояльности нужно предложить что-нибудь такое, чего они не найдут больше нигде, и что заставит их чувствовать себя особенными. Ни один из отдельных элементов программы, например бесплатная газета, не сделает клиента особенным. Вы добьетесь этого, если внимательно выслушаете своих клиентов и дадите им то, что они хотят. В настоящее время большинством рынков управляет спрос, поэтому потребители пойдут туда, где, как им кажется, к ним относятся лучше, где они ожидают увидеть низкие цены или получить лучшее обслуживание, — в зависимости от того, что для них важнее.
4. Расходы на программу лояльности и дополнительная прибыль, полученная компанией благодаря ее реализации, должны быть взвешенными, чтобы найти оптимальную по эффективности и затратам приближенность к потребителям. Если на программу потрачено 100 фунтов, а полученная дополнительная прибыль составила те же 100 фунтов, то это — неэффективная программа лояльности. На рис. 4.4 показана оптимальная близость компании к потребителям по соотношению расходов и прибыли.
5. Маркетинг удержания включает близость компании к своим клиентам и удовлетворение запросов потребителей не только с помощью совершенной покупки. Маркетинг лояльности позволяет на длительную перспективу решать сложнейшие проблемы современного рынка. Из-за того, что рыночная среда меняется быстро, появляются новые товары, технологии, конкуренты, длительные близкие отношения между компанией и клиентом, выгодные для всех участников, становятся решающим фактором успеха компании на рынке.
6. В программу лояльности потребителей должны быть вовлечены не только отдел обслуживания клиентов или отдел маркетинга компании. К этой работе подключаются все отделы, в том числе и те, работники которых не имеют прямых контактов с потребителями. Взаимодействие всех вертикальных и горизонтальных уровней компании делает маркетинговые попытки удерживать клиентов наиболее эффективными. Чем больше отделов привлечено к работе над программой лояльности, тем выше шансы компании на успех.
7. Программа лояльности потребителей должна быть частью уже существующих маркетинговых планов компании. Таким образом укрепляется работа отделов, повышается эффективность маркетинговых инструментов и стратегии компании в целом.
8. Интегрированная программа лояльности включает создание базы данных об участниках и клиентах и использование собранной информации в маркетинговых целях. Дополните маркетинг отношений программой лояльности и воспользуйтесь возможностями информационных технологий.
9. Используйте программу лояльности для того, чтобы слышать ваших потребителей. Узнайте, какие услуги они хотят получить, как воспринимают идеи

создания нового товара, как оценивают уровень предоставляемых компанией услуг и многое другое. Доступ к такой информации — настоящая золотая жила для компании.

10. Используйте современные технологии и возможности, предоставляемые Internet, чтобы повысить эффективность вашей программы лояльности.
11. Программа лояльности должна гармонично вписаться в корпоративную культуру вашей компании.
12. Для того чтобы улучшить количественную базу оценки программы лояльности, вы должны точно определить цели программы и измерить все сопутствующие факторы.
13. Итак, программу лояльности для потребителей необходимо хорошо спланировать и управлять ею.



**Рис. 4.4.** Соотношение стоимости привилегий и близости к клиенту

Правильно разработанная программа лояльности представляет собой эффективный инструмент для завоевания лояльности потребителей, возможность предложить им настоящие ценности, индивидуально общаться с ними и создавать действительно прочные отношения между компанией и ее клиентами. Используйте и вы программу лояльности для того, чтобы:

- выстроить прочные взаимоотношения с клиентами вашей компании;
- заинтересовать потребителей и заинтересоваться в них самим;
- поощрить постоянных клиентов;

- выстроить сильную торговую марку (Joachimsthaler, Aaker, 1997, p. 44-45);
- направить расходы на связь с потребителями в более эффективное русло;
- собрать информацию о своих клиентах, их потребностях и убеждениях (Hagel, Rayport, 1997, p. 53-55);
- поддержать работу разных отделов вашей компании;
- завоевать лояльность потребителей.

Во второй части этой книги мы подробно расскажем о том, как разработать программу лояльности для клиентов, а чуть позже, в третьей части, рассмотрим несколько примеров удачных программ лояльности, созданных в разных странах.

## Объединенные программы лояльности

В последнее время в сфере лояльности наблюдается тенденция к увеличению количества объединенных (коалиционных) программ лояльности — это программы, инициируемые и управляемые одновременно несколькими компаниями. В них соединены попытки компаний из разных сфер деятельности удержать своих потребителей. Air Miles в Великобритании, UPromise и Air Miles в США, Equity и Air Miles в Канаде, Loyalty Partner в Германии — этими программами управляют независимые организации, они помогают повысить лояльность потребителей на уровне целой группы предприятий, а не поддерживают ее на индивидуальном уровне компании. На рис. 4.5 показано, как с помощью таких программ достигаются более высокие результаты в завоевании лояльности. Многие эксперты прогнозируют, что эта форма достижения лояльности клиентов станет новой волной в маркетинге отношений.

Множество разрозненных операций						Системный подход к бизнесу					
Поставщик	Товары и услуги					Поставщик	Товары и услуги				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>				
2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>				
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>				
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>				
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>				

Рис. 4.5. Эффект системности

## Резюме

В большинстве отраслей сложилась очень жесткая конкуренция, и компании вынуждены бороться за объемы продаж и потребителей. В последние годы маркетинг лояльности стал важной составляющей стратегий компаний и их маркетинговых усилий. Многочисленные источники говорят о том, что попытки удержать клиентов окупаются сполна, в частности, потому, что прибыль компании растет пропорционально укреплению отношений с потребителями. Удовлетворенность покупателя товарами не гарантирует их лояльности к производителю. Чтобы создать настоящую лояльность, необходимо приложить огромные усилия.

Для эффективности программы лояльности следует учесть несколько факторов. Например, потребителям нужно предлагать то, что по-настоящему ценно для них; лояльность необходимо рассматривать с точки зрения долгосрочной перспективы; для того чтобы измерить финансовую эффективность программы, необходимо производить подсчеты расходов на ее проведение и доходов от созданной лояльности; в работе над программой лояльности должны принимать участие все отделы компании; программа лояльности должна гармонично вписываться как в текущие маркетинговые цели, так и в корпоративную культуру компании; необходимо четко формировать и ставить задачи программы, эффект от достижения которых должен быть оценен. Программа лояльности потребителей представляет собой идеальную возможность завоевать настоящую лояльность потребителей, поощрить постоянных клиентов, собрать огромное количество ценной информации и выстроить прочные отношения с клиентами.